

تصویر سلامت

دوره ۳ شماره ۳ سال ۱۳۹۱ صفحه ۱۷ - ۱۱

بررسی کیفیت و اثر بخشی جلسات تشکیل شده در واحدهای مختلف دانشگاه علوم پزشکی تبریز

عبدالواحد خدامرادی^۱، حسین جباری^{۲*}، محمد رضا نریمانی^۳، صمد اقدام نیا^۴

چکیده

زمینه و اهداف: جلسات جزء جدایی ناپذیر دنیای سازمانی بوده و هزینه های سنگینی را به سازمان تحمیل می نماید. این مطالعه با هدف بررسی میزان اثربخشی جلسات تشکیل شده در دانشگاه علوم پزشکی تبریز از دیدگاه شاغلین در پست های مدیریتی انجام شده است.

مواد و روش ها: این مطالعه توصیفی - مقطعی دیدگاه ۸۲ نفر از شاغلین پست های سرپرستی یا مدیریتی را به عنوان نمونه از جامعه ۲۰۷ نفری مورد بررسی قرار داده است. داده ها با پرسش نامه محقق ساخته روا و پایا شده جمع آوری، با نرم افزار SPSS آنالیز و با آزمون تی مستقل و آنالیز واریانس معنی دار بودن تفاوت ها بررسی شدند.

یافته ها: مدیران و سرپرستان برای کیفیت جلسات در ابعاد فرایندهای قبل از جلسه، مدیریت جلسه ۷۵ درصد و اثربخشی از ابعاد دستیابی به هدف، رضایت و حضور موثر در جلسات برگزار شده ۳۲ درصد از امتیاز کل را دادند. به عبارت دیگر با کیفیت کلی جلسات موافق، ولی با اثربخشی جلسات مخالف بودند. همچنین تفاوت معنی داری بین اثربخشی و کیفیت جلسات برگزار شده با سن و دوره های آموزشی طی شده مشاهده ($p \leq 0/05$). ولی با جنسیت، میزان تحصیلات و رشته تحصیلی آزمودنی ها تفاوت معنی داری مشاهده نمی شود ($p \geq 0/05$).

بحث و نتیجه گیری: نظر به اثر بخشی پایین جلسات برگزار شده، لازم است دعوت، شروع و پایان جلسات به موقع صورت گرفته و شرکت کنندگان از اهداف جلسه آگاهی پیدا نموده و در حد ممکن روی موضوعات جلسه تمرکز گردد و توانمندسازی شاغلین در پست های مدیریت در دستور کار قرار داده شود.

کلیدواژه ها: جلسات اداری، کیفیت، اثربخشی، مدیران

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد اقتصاد سلامت، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی تهران

۲. دانشیار، مرکز تحقیقات مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، گروه پزشکی اجتماعی دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی تبریز

(Email: hosseinhosseinj@yahoo.com)

۳. مربی قلم علمی آموزشی مدیریت سلامت ایران دانشگاه علوم پزشکی تبریز

۴. کارشناس ارشد معاونت پشتیبانی دانشگاه علوم پزشکی تبریز

مقدمه

بدون شک نیروی انسانی مهمترین سرمایه هر سازمان بوده و در سال‌های اخیر توجه به آن، بخش عظیمی از زمان و سرمایه سازمان‌های پیش‌رو را به خود اختصاص داده است (۱). جلب تعهد، پرورش استعدادها، ایجاد انگیزه و اثربخشی افراد مستلزم برقراری ارتباط‌های باز و ایجاد اعتماد متقابل میان مدیران و کارکنان است (۲). بنابراین برای ارتقای بهره‌وری باید سیستم ارتباطات در سازمان به گونه‌ای طرح ریزی گردد که اطلاعات از مجاری مربوط در اختیار سازمان قرار گیرد (۳). بررسی‌ها نشان می‌دهند که مدیران سطوح مختلف بین ۷۵ تا ۹۵ درصد از اوقات خود را صرف ارتباطات و پیام‌رسانی می‌کنند (۴).

از سوی دیگر عواملی چون بزرگ شدن سازمان‌ها، پیچیدگی ساختار و فعالیت‌ها، افزایش متغیرهای محیطی تأثیر گذار و... مدیران را برای تعامل و کمک گرفتن از سایر اعضا ناگزیر کرده است. بدین منظور مدیران جلساتی را تشکیل و در آن به تبادل اطلاعات پرداخته و یا تصمیماتی را به صورت گروهی اتخاذ می‌کنند (۶). برگزاری جلسات به عنوان جزء جدایی‌ناپذیر دنیای سازمانی ما با هزینه‌های سنگین بویژه صرف وقت مدیران و اعضای شرکت‌کننده همراه است. گرچه گاهی در نظام اداری ما، تعداد جلسات به عنوان یکی از شاخص‌های موفقیت در ارزیابی عملکرد تعیین شده است؛ ولی از نظر اصولی تا حد امکان از تشکیل جلسه باید خودداری گردد (۷). جلسات بی‌حاصل احتمالاً بزرگ‌ترین عامل اتلاف وقت در مؤسسات دولتی و بازرگانی است. گزارش یک بررسی در مجله وال استریت نشان می‌دهد؛ به طور متوسط در هفته حداقل ۱۷ ساعت از وقت مدیران عالی و میانی سازمان‌ها در جلسات سپری می‌شود. این در حالی است که آن‌ها فقط ۵۶٪ از جلساتی که در آن‌ها حضور داشتند را مفید دانسته و بیش از ۲۵٪ را غیر ضروری قلمداد می‌کنند و فکر می‌کنند موارد غیر ضرور از طریق مکالمه تلفنی یا ارسال یادداشت قابل حل بود. با تحلیل این آمار و ارقام می‌توان اظهار کرد که اگر جلسات زائد در سازمان‌ها حذف شود، حداقل ۲۵٪ از زمان صرف شده جلسات کاهش می‌یابد و همچنین می‌توان با مدیریت اثر بخش (۷۵٪ جلسات) ۲۰٪ دیگر از زمان صرف شده در جلسات را کاهش داد. در نتیجه با برگزاری جلسات اثر بخش می‌توان زمان صرف شده توسط مدیران را از ۱۷ ساعت در هفته به ۱۰ ساعت کاهش داد (۸). بسیاری از مطالعات نشان می‌دهد که در جلسات، اتلاف وقت بیشتر از هر فعالیت بازرگانی دیگر صورت می‌گیرد. تخمین زده شده است که حدود ۲۰ تا ۴۰ درصد وقت مدیران سطوح بالا در جلسات می‌گذرد و این در حالی است که حدود ۵۰٪ از جلسات مؤثرند. از این رو این مطالعه بر آن است تا

اثربخشی جلسات تشکیل شده در دانشگاه علوم پزشکی تبریز مورد بررسی قرار گرفته و از نتایج حاصله در جهت ارتقای اثربخشی جلسات بهره برد.

مواد و روش‌ها

این مطالعه توصیفی - تحلیلی، به صورت مقطعی در سال ۱۳۹۰ در سطح واحدهای مختلف دانشگاه علوم پزشکی تبریز انجام گرفته است. جامعه آماری این مطالعه کلیه مدیران شاغل در یکی از سمت‌های سرپرستی (رئیس اداره - رئیس گروه) یا مدیریتی (مدیر - معاون مدیر) در واحدهای ستادی دانشگاه علوم پزشکی شامل معاونت‌های آموزشی، دانشجویی، پژوهشی، بهداشت، درمان و از دانشکده‌ها (دانشکده پزشکی و بهداشت و تغذیه) و از بیمارستان‌ها (بیمارستان سینا و امام رضا) و شبکه‌های بهداشت و درمان سراب و اسکو را شامل می‌گردد؛ که تعداد ۸۲ نفر از آن‌ها به روش نمونه‌گیری آسان و در دسترس (شرکت‌کننده در جلسات و کلاس‌های مختلف) نمونه آماری را تشکیل دادند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه محقق ساخته سه قسمتی با ۵۰ سوال بود که قسمت اول اطلاعات دموگرافیک، قسمت دوم کمیت جلسات (تعداد جلساتی که مدیران در آن شرکت می‌کردند و میانگین شرکت‌کنندگان در جلسات و میانگین طول مدت زمان جلسات و...) بود؛ و در نهایت قسمت سوم در رابطه با کیفیت و اثربخشی جلسات بود که نظر مدیران را با کلمات (کاملاً موافقم، موافقم، بی‌نظرم، مخالفم، کاملاً مخالفم) می‌سنجید و هر کدام از آن‌ها دارای ارزش برابر بودند و جمع عددی سؤالات مربوط به هر زمینه کیفیت/اثربخشی جلسات را از دیدگاه مدیران، نمره آزمودنی را در زمینه مورد نظر تشکیل می‌داد. روایی پرسشنامه‌ی طراحی شده توسط صاحب‌نظران و متخصصان تأیید شد و پایایی آن با آلفای کرونباخ ۰/۸۶ مورد قبول قرار گرفت. پس از توجیه شرکت‌کنندگان نسبت به اهداف طرح، در مورد اصل محرمانه بودن پاسخ‌ها تأکید گشته و رضایت شفاهی از آن‌ها کسب گردید و سپس پرسشنامه‌ها بدون نام و نام خانوادگی بین آن‌ها توزیع گردید. پس از تکمیل و عودت پرسشنامه‌ها داده‌های جمع‌آوری و به‌واسطه نرمال بودن داده‌های این تحقیق که شامل متغیر کیفیت با ابعاد فرایندهای قبل از جلسه، مدیریت جلسه و متغیر اثربخشی در ابعاد دستیابی به هدف، حضور مؤثر و رضایت از جلسه بود، با انجام آزمون تعیین نرمال داده‌های پژوهش (one - Sample Kolmogorov-Smirnov Test)، از آزمون آماری پارامتریک استفاده گردید.

یافته ها

رسته اداری - مالی (۵۸/۵٪)، پست سرپرستی (۴۷/۶٪) و سابقه کاری بین ۱۰-۲۰ سال (۴۸/۸٪) بودند. ۶۷٪ مدیران مورد مطالعه در زمینه برگزاری جلسات آموزش ندیده بودند و بقیه افراد هم ساعات کمی تحت آموزش بوده اند. جدول ۱ مشخصات فردی و حرفه ای مدیران شرکت کننده در مطالعه را نشان می دهد.

در این تحقیق ۸۵/۴ درصد شرکت کنندگان مرد و ۱۴/۶ درصد زن بودند و میانگین سن آن‌ها برابر $43/6 \pm 43/43$ بوده و بیشترین تعداد یعنی ۵۹/۸ درصد در رده سنی ۴۱ تا ۵۱ بودند. اکثر پاسخگویان دارای مدرک تحصیلی دکترای عمومی یا کارشناسی ارشد (۴۲/۷٪)، فارغ التحصیل رشته پزشکی (۳۱/۷٪)، رسمی (۸۲/۹٪)،

جدول ۱. توزیع فراوانی مشخصات مدیران شرکت کننده در مطالعه (n=۸۲)

متغیر	طبقه	فراوانی	درصد
سن (سال)	<۴۰	۲۶	۳۱/۷۱
	۴۰-۵۰	۳۸	۴۶/۳۴
	>۵۰	۱۸	۲۱/۹۵
سابقه خدمت (سال)	زیر ۱۰ سال	۱۳	۱۵/۹
	۱۰ تا ۲۰ سال	۴۰	۴۸/۸
	۲۰ تا ۳۰ سال	۲۹	۵۳/۳
جنسیت	مرد	۷۰	۸۵/۳
	زن	۱۲	۱۴/۷
سطح تحصیلات	کاردانی	۳	۳/۷
	کارشناسی کارشناسی ارشد و دکتری عمومی	۲۸	۳۴/۱
	دکتری تخصصی	۳۵	۴۲/۷
		۱۶	۱۹/۵
رشته تحصیلی	مدیریت	۲۲	۲۶/۸
	پزشکی	۲۶	۳۱/۷
	پرستاری	۴	۴/۹
	حسابداری	۵	۶/۱
	سایر	۲۵	۳۰/۵
رسته شغلی	اداری - مالی	۴۸	۵۸/۵
	آموزشی - فرهنگی	۱۸	۲۲
	بهداشتی - درمانی	۱۵	۱۸/۳
	سایر	۱	۱/۲
پست سازمانی	سرپرست	۳۹	۴۷/۶
	مدیر	۲۸۱۲	۳۴/۱
	کارشناس	۳	۱۴/۶
	سایر	۳	۳/۷
وضعیت استخدامی	رسمی	۶۸	۸۲/۹
	پیمانی	۱۴	۱۷/۱

درصد از افراد دعوت شده در جلسه غایب، و همچنین نزدیک ۱۱ درصد افراد دعوت شده فرد دیگری را به جای خود فرستاده اند و هر جلسه بطور میانگین ۱۱ نفر شرکت کننده داشت (جدول ۲).

به طور متوسط در طول دو هفته مدیران در ۳ الی ۴ جلسه شرکت کرده بودند و به طور میانگین هر جلسه ۲/۰۴ ساعت طول می کشید. همچنین به طور میانگین جلسات با ۱۹ دقیقه تأخیر شروع شده و ۱۲

جدول ۲. اطلاعات توصیفی در رابطه با کمیت جلسات

تعداد	حداقل	حداکثر	میانگین	خطای استاندارد
۸۲	۰	۱۵	۳/۶۳	۰/۳۱۹
۸۲	۰	۷۵	۱۸/۸۴	۱/۷۳۲
۸۲	۰	۶	۲/۰۴	۰/۱۱۶
۸۲	۰	۳۰	۱۱/۹۹	۰/۹۴۰
۸۲	۰	۵۰	۱۱/۰۶	۱/۲۲۷
۸۲	۳	۵۰	۱۱/۳۵	۰/۸۴۵

از مدیران نیم ساعت قبل از شروع به جلسه دعوت شده بودند. ۶۶ درصد مدیران بر این باور بوده اند که جلسات در زمان مناسب برگزار شده است. ۸۰ درصد مدیران معتقد بودند که جلسات برگزار شده ضرورت داشته اند. به علاوه ۲/۵ درصد مدیران این جلسات را غیر اثربخش ارزیابی کرده اند. ۳۹/۸۴ درصد مدیران اظهار کرده اند که در جلسات شرکت کنندگان بحث هایی می کنند که در ارتباط با موضوع جلسه نیست. ۶۴/۳ درصد موافق این بوده اند که تصمیمات جلسه به صورت کاملاً مشارکتی گرفته می شود. جدول شماره ۳ یافته های فوق را نشان می دهد.

بیشترین جلسات مدیران دانشگاه در اداره محل کارشان تشکیل می گردید و ۶۵/۹ درصد جلسات توسط رئیس جلسه، ۲۶/۸ درصد جلسات توسط دبیر جلسه اداره شده و تنها در ۷/۳ درصد جلسات مجری جلسه نقش داشته است. به طور کلی ۶۱ درصد مدیران از جلسه رضایت داشته اند و ۳۹ درصد این افراد از جلسه ناراضی بوده اند. (۵۷/۷٪) معتقد بودند که جلسات به موقع شروع و طبق برنامه زمان بندی شده اداره می شدند. بر اساس نظر آنان ۵۱/۲ درصد جلسات در زمان مقرر به پایان نمی رسیدند. سه چهارم مدیران از هدف تشکیل جلسه آگاه و یک چهارم آن ها از اهداف جلسه آگاهی نداشتند و برخی

جدول ۳. میانگین و انحراف معیار امتیازات هر یک از گویه ها و هر یک از ابعاد مطالعه

کد گزینه در پرسشنامه	گویه ها	میانگین (امتیاز از ۴)
۱۹	من از دلیل برگزاری جلسه و نتایج مورد انتظار آن آگاه بودم.	2.99(1.82)
۲۰	من انتظارات شرکت کنندگان در جلسه را می دانستم.	2.39(1.24)
۳۰	از صورت جلسه قبلی آگاه و مطلع بودم.	2.37(1.12)
۳۱	دستور جلسه حداقل دو روز قبل به دست من رسیده بود	2.18(1.35)
۳۲	از هدف تشکیل جلسه با خیر و آگاهی داشتم.	2.79(1.03)
۳۳	دستور کار جلسه بر اساس اولویت تنظیم شده بود.	2.33(1.24)
۳۴	زمان برگزاری جلسه مناسب نبود.	2.48(1.02)
۴۰	اعضای جلسه متناسب با موضوع جلسه انتخاب شده بودند	2.82(90)
	میانگین فرایندهای قبل جلسه	2.54(1.14)
۲۱	من چگونگی جریان جلسه را متوجه نشدم	2.40(1.20)
۲۳	تعارضات بروز شده در جلسه به شکل سازنده مدیریت می شدند	2.17(1.23)
۲۷	رهبر جلسه توان پیگیری اقدامات مصوب جلسه را داشت.	2.70(97)
۲۸	جلسه طبق برنامه زمان بندی شده و راس ساعت آغاز شد.	2.26(94)
۲۹	جلسه در زمان مقرر به پایان رسید.	2.28(87)
۳۶	در جلسه به همه افراد فرصت داده شد تا نقطه نظرات خود را بیان کنند	2.84(89)
	میانگین فرایندهای مدیریت جلسه	2.44(93)
	میانگین بعد کیفیت	2.5(1.24)
۲۲	توافقات انجام شده در جلسه کاملاً واضح بودند	2.40(1.24)
۲۵	جلسه طبق روال برگزار و به اهداف خود نائل شد	2.50(1.10)
۳۵	همه دستور کارها مورد بررسی قرار گرفت	2.39(1.09)
۴۳	با سایر شرکت کنندگان در جلسه هدف مشترکی را دنبال کردم.	2.43(1.17)
۴۵	جلسه بر اساس اهداف مشخص شده تشکیل شد.	2.87(1.05)
۴۸	در پایان جلسه نتایج مورد ارزیابی قرار گرفت.	2.02(1.24)
	میانگین فرایندهای دستیابی به اهداف	2.43(1.14)
۲۴	حضور من سهمی در نتایج نداشت	2.35(1.34)
37	رئیس جلسه شرايطی فراهم کرد که همه اعضا مشارکت کامل داشته باشند	2.71(1.09)
38	تعدادی از اعضا به صورت فعالانه در دستورکار جلسه مشارکت نکردند.	2.18(1.00)
39	از قبل خود را برای حضور در جلسه آماده کرده بودم.	2.88(89)
۴۷	شرکت کنندگان اغلب بحث های کردند که خارج از موضوع جلسه بود	2.35(98)
۴۹	تصمیمات جلسه کاملاً مشارکتی اتخاذ گردید	2.39(1.20)
	میانگین فرایندهای حضور موثر در جلسه	2.47(1.11)
۲۶	در کل من از جلسه رضایت دارم	2.48(1.100)
۴۱	هنگام بیان نظراتم از اعتماد به نفس کامل برخوردار بودم.	2.94(1.05)
۴۲	در طول جلسه با دقت به صحبت های دیگران گوش کردم.	3.15(73)
۴۴	جلسه برگزار شده ضرورت نداشت	2.80(1.04)
۴۶	جلسه به نتیجه و اهداف مورد نظر دست یافت	2.23(1.27)
۵۰	تمایلی به حضور در جلسات مشابه را ندارم	2.27(1.24)
	میانگین فرایندهای رضایت از جلسه	2.64(1.28)
	میانگین بعد اثر بخشی	2.51(1.21)

نفر) تقریباً ۱۰ درصد از زمان کاریشان را صرف فراهم کردن مقدمات، حضور افراد، منعقد کردن جلسات و... می کنند، در صورتی که سازمان های بزرگ (با تعداد کارکنان بیشتر از ۵۰۰ نفر) نزدیک به ۷۵ درصد از زمان کاریشان را صرف فعالیت های مذکور می نمایند (۱۳). مقایسه ساعت کاری اختصاص داده شده به جلسات در سازمان های دانشگاه علوم پزشکی با سازمان های دیگر نشان دهنده تعداد و زمان اندک صرف شده برای جلسات است که این مقوله از سه دیدگاه قابل بررسی می باشد:

اول اینکه احتمالاً به دلیل تمرکز و غیر رقابتی بودن محیط کار سازمان های ما نیاز به جلسات، در آن ها کمتر است. دوم اینکه شاید مدیران ما بیشتر تصمیمات را بدون مشارکت سایر اعضا اتخاذ می نمایند.

سوم اینکه احتمالاً مدیران ما جلسات و نشست های کوچک دو یا سه نفره را تحت عنوان جلسه قلمداد نمی کنند؛ که به هر حال موضوع فوق نیازمند توجه و بررسی های بیشتری می باشد.

در این مطالعه مشخص شد که حدود ۴۰ درصد مدیران از جلسات رضایت داشتند. بررسی هینز ماریون (Marion Hinz)، از ۶۳۵ نفر مدیر به عمل آمده، نشان داد که مدیران از ۷۵٪ جلساتی که در آنها حضور یافته اند ناراضی بودند؛ که یافته های این تحقیق با نتایج این بررسی همخوانی ندارد؛ که این تفاوت احتمالاً به عدم آشنایی مدیران با اصول علمی مدیریت جلسات بستگی خواهد داشت. چرا که به نظر می رسد مدیران ما به طور سنتی یاد گرفته اند که در جلسات حضور یافته و از حواشی جلسه بیشتر رضایت ببرند تا محتوی و پیامد های آن. حدود ۴۰ درصد مدیران اظهار کردند که در جلسات، شرکت کنندگان بحث هایی می کنند که در ارتباط با موضوع جلسه نیست. براساس یافته های هینز ۸۳٪ مدیران ناراضی خود را از جلسات خارج شدن بحث از موضوع جلسه اعلام کردند. مدیران مورد مطالعه ۵۷ درصد تصمیمات خود را در جلسات به صورت مشارکتی اتخاذ می کردند؛ که با نتایج تحقیق فوق همخوانی داشت (۱۴).

یافته ها نشان دادند که تفاوت معنی داری بین اثربخشی و کیفیت جلسات برگزار شده در دانشگاه علوم پزشکی تبریز با دوره های آموزشی طی شده در زمینه برگزاری جلسات اثربخش وجود دارد. پس گذاشتن دوره های آموزشی در زمینه روش های برگزاری جلسات اثربخش برای مدیران و کارکنان لازم و ضروری به نظر می رسد. همچنین از فناوری های نوین اطلاعات تا جایی که برای سازمان مقدور می باشد باید استفاده شود تا موجب صرفه جویی در وقت با ارزش مدیران شود. همچنین با توجه به داده های تحقیق چون از بین پنج بعدی که کیفیت و اثربخشی به وسیله آن ها

در مجموع نمره کیفیت از هر دو بعد فرایندهای قبل از جلسه و مدیریت جلسه و نمره اثربخشی از هر سه بعد دستیابی به اهداف، حضور موثر در جلسه و رضایت از جلسه بیشتر از نمره متوسط (۲) می باشد. تحلیل های آماری بیشتر نشان داد که در حالت کلی کیفیت جلسات برگزار شده در گروه های سنی مختلف تفاوت آماری را با (P=0.02) نشان داد. به طوری که گروه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال، جلسات را با کیفیت تر ارزیابی کرده بودند. همچنین تفاوت نمرات کیفیت در میان مدیران دوره دیده با دوره ندیده با (p=0/03) معنی دار بود. از سوی دیگر تفاوت های آماری معنی داری در نظرات زنان و مردان (p=0/41)، دارندگان مدارج تحصیلی (p=0/21) و فارغ التحصیلان رشته های مختلف (p=0/31) مشاهده نشد.

در بررسی اثربخشی جلسات از دیدگاه مدیران، یافته ها نشان می دهد که نمره کلی اثر بخش بودن جلسات با سن شرکت کنندگان (p=0/04) و طی دوره آموزشی با (p=0/034) از نظر آماری معنی دار اما با جنس، تحصیلات و رشته تحصیلی مدیران غیر معنی دار بود.

بحث و نتیجه گیری

مدیران معمولاً جلساتی را تشکیل می دهند تا با همفکری و تعامل، تصمیمات با کیفیتی را به صورت گروهی اتخاذ کنند. اما چنان که جلسات از مدیریت مناسب برخوردار نباشند، نه تنها به بهبود کارایی و کارآمدی سازمان کمک نخواهند کرد، بلکه به عنوان یک غده سرطانی موجب اتلاف منابع و ایجاد تضادهای درون سازمانی خواهد شد (۸). مدیران شرکت کننده در این مطالعه به طور متوسط در طول دو هفته در ۳ الی ۴ جلسه شرکت کرده اند و به طور متوسط هر جلسه ۲/۰۴ ساعت به طول می انجامید؛ که با محاسبه تأخیر در شروع جلسات می توان گفت که هر کدام از مدیران ما، در هفته حدود پنج ساعت در جلسه شرکت می کنند؛ که با یافته های دیگران (حداقل ۱۷ ساعت در هفته) یا (۱۰ ساعت در هفته) اختلاف زیادی دارد (۹ و ۱۱). همچنین مطالعه منسوری حاکی از این بود که بررسی برنامه های اداری توسط بعضی معاونان در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و حتی در بعضی وزارتخانه های دیگر نشان می دهد که سه جلسه در روز میانگین تعداد جلسه هایی است که این معاونان باید در آن ها شرکت می کردند (۱۰). در یک پیمایش از ۱۹۰۰ نفر از مدیران کسب و کارهای مختلف در ایالت متحده آمریکا، مشخص شد ۷۲ درصد از آن ها امروزه زمان بیشتری را نسبت به ۵ سال گذشته در جلسات می گذرانند و ۴۹ درصد پیش بینی نموده اند که این زمان در آینده نیز افزایش می یابد (۱۲). مطالعه دیگری نشان داد که کسب و کارهای کوچک (با تعداد کارکنان کمتر از ۱۰

به اطلاع مدعوین برسد. بهتر است به فاصله دو یا یک روز مانده به تاریخ برگزاری جلسه، با ارسال پیام کوتاه (sms) یا ارسال پیام به آدرس الکترونیکی (Email) زمان برگزاری جلسه یادآوری گردد. همچنین برگزاری کارگاه آموزشی در زمینه اثربخشی جلسات برای مدیران دانشگاه از جمله توانمند کردن آن ها در خصوص مدیریت جلسات، می تواند مؤثر واقع گردد. از سوی دیگر ارزیابی نتایج در پایان جلسات توسط رئیس یا دبیر جلسه نیز باید مدنظر قرار داد. چرا که در این مطالعه در حدود ۵۰ درصد مدیران اظهار کرده اند که در پایان جلسات نتایج مورد ارزیابی قرار نمی گیرد. تمرکز بر موضوع های دستور جلسه و رعایت ساعت شروع جلسه و حضور به موقع در آن از طرف برگزار کنندگان و شرکت کنندگان باید الزامی باشد. از محدودیت های مطالعه عدم همکاری برخی از مدیران به ویژه مدیران ارشد در تکمیل سریع و به موقع پرسشنامه به دلیل مشغله کاری و زمانبر بودن جمع آوری داده ها بود. کمبود مطالعات مرتبط به منظور مقایسه نتایج مطالعه با نتایج سایر مطالعات، حداقل در ایران، از سایر محدودیت های مطالعه حاضر بود.

تقدیر و تشکر

محققان بر خود لازم می دانند از مسئولان دانشگاه علوم پزشکی تبریز به خصوص معاونت بودجه دانشگاه که با عنایت و مساعدت معنوی خود انجام این تحقیق را میسر نمودند، تشکر نمایند.

سنجیده شد، کمترین امتیاز مربوط به بعد مدیریت جلسات می باشد؛ لذا توجه به مدیریت جلسات از جمله (مدیریت تعارضات بروز شده در جلسه به شکل سازنده، مشارکت دادن همه اعضا به صورت فعالانه در دستورکار جلسه، آغاز شدن جلسه طبق برنامه زمان بندی شده و رأس ساعت، به پایان رساندن جلسه در زمان مقرر) برای ارتقای کیفیت جلسات لازم و ضروری به نظر می رسد و بعد از مدیریت جلسات کمترین امتیاز مربوط به بعد فرایندهای قبل از جلسه می باشد که برای ارتقای آن توجه به موارد (رساندن دستور جلسه به دست همه اعضاء حداقل دو روز قبل از جلسه، تنظیم دستور کار جلسه بر اساس اولویت، مناسب بودن زمان برگزاری جلسه) مناسب می باشد. در حالت کلی می توان گفت که کیفیت جلسات نسبت به اثربخشی جلسات پایین تر بوده است و از سه بعد مربوط به اثربخشی کمترین امتیاز مربوط به دستیابی به هدف می باشد. لذا توجه به گزینه های آن از جمله (دست یافتن به نتیجه و اهداف مورد نظر در جلسه، واضح بودن توافقات انجام شده در جلسه) که کمترین امتیاز را در بین گزینه های این بعد کسب کرده اند، لازم به نظر می رسد. همچنین برای ارتقای اثربخشی از دو بعد رضایت کلی از جلسات و حضور مؤثر در جلسات توجه به موارد (رضایت شرکت کنندگان از جلسه، خارج نشدن شرکت کنندگان از بحث موضوع جلسه و از همه مهمتر ارزیابی کردن نتایج در پایان جلسه که کمترین امتیاز را در بین گزینه های پنج بعد به دست آورده است) لازم و ضروری است.

به منظور بهبود وضعیت موجود پیشنهاد می شود تاریخ برگزاری جلسه با فاصله زمانی مناسب (مثلاً یک هفته قبل)

منابع

۱. فخری ف. سازمان و مدیریت. چاپ اول. تهران، نشر هوای تازه، ۱۳۷۹: ۴۲۲-۴۲۳
۲. علی میرزایی س، شریعتی راد س. اداره کردن افراد در محیط کار، چاپ اول. تهران، نشر سارگل، ۱۳۸۱: ۵۱-۶۴
۳. آصف زاده س، رضا پور ع، مدیریت بهداشت و درمان، چاپ اول. دانشگاه علوم پزشکی قزوین و چاپ حدیث امروز، ۱۳۸۵: ۱۸۴
۴. فرهنگ ع، ارتباطات انسانی. چاپ پنجم. تهران. انتشارات خدمات فرهنگی رسا. ۱۳۸۰: ۲۳
5. Bavelas, J B. Research into the pragmatics of human communication. *Journal of Strategic & Systemic Therapies*. 1992; 11(2): 15-29.
۶. طوسی م ع. اصول مدیریت، تهران. انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، جلد دوم ۱۳۷۰: ۴۲۳-۴۲۴
۷. سرمدی م ر، حاتمی ح ر. روابط انسانی در سازمان های آموزشی. تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور، ۱۳۹۱: ۱۸۰-۱۸۳
۸. عالی ص، مدیریت اثربخش جلسات، ماهنامه علمی آموزشی تدبیر. ۱۳۸۰: ۱۲۰(۱): ۳۸-۴۶
9. Wolf K, Hichman J. The makings of a good meeting. Publication Davis, Canada. 1994: 14-19
۱۰. منصوری ر. جلسه داری و نقش و آسیب های آن در اداره کشور. رهیافت ۱۳۸۴: ۳۴ (۴): ۳۱-۴۰
11. Kriesberg M. Executives evaluate administrative conferences. *Advanced Management*. 1950; 15(1): 15-17.

۱۴. هینز م. روش های موثر در اداره جلسات، ترجمه مهدی ایران‌نژاد
پاریزی، تهران، انتشارات مرکز آموزش بانکداری، چاپ دوم، ۱۳۷۲:
۲۴-۲۶

12. Napier R, Gershenfeld M. Theory and Experience, (4thed). Boston: Houghton Mifflin. 1985 ; 551
13. Miranda, S.M. Avoidance of Groupthink: Meeting Management Using Group Support Systems. Small Group Research.1994; 25(2): 105-136